

# A VÁLLALATIRÁNYÍTÁS CSR KÖZPONTÚ KÉRDÉSEI

## *CSR QUESTIONS CONCERNING CORPORATE GOVERNANCE*

**BENEDEK ANDREA** tanársegéd

Károly Róbert Főiskola, Marketing és Menedzsment Tanszék

**DR. TAKÁCSNÉ DR. HABIL GYÖRGY KATALIN** egyetemi docens

Károly Róbert Főiskola, Gazdasági és Társadalomtudományi Kar

### **ABSTRACT**

More and more corporations decides, both multinationals and SMEs, that during their business activities they take into consideration such strict social and environmental aspects that are beyond the rules and requirements of the country they operate in. One of its reasons is that the corporate decisions have impacts not only on the immediate environment but also on the whole society.

The present research puts the manager of domestic corporations, the executive of the corporate governance, and his opinion of the CSR and its impacts on the CSR practice in the focus. The most important research questions were the followings: Does the management personal belief and commitment influence the Corporate Social Responsibility? Which stakeholder groups have strong relationship with the corporation? The aim of the paper is to give a review of the Hungarian CSR practice, the possible factors of limitation, and the views of the company leaders on sustainability.

### **1. Bevezetés**

A társadalmi felelősség kérdése egyéni, szervezeti (vállalati) és társadalmi feladat egyaránt, melynek középpontjában, valamennyi esetben az ember áll. A vállalat menedzsere mint egyén, mint a társadalom tagja, és mint a cég szerves és meghatározó része egy személyben érintett a társadalmi felelősségvállalásban. Tevékenységének hatása éppen ezért meghatározó. A vezetők kiválasztásakor a stratégiai szemléletmódon és az összefüggések felismerésén túl egyre inkább elvárás a holisztikus rendszerszemléletű gondolkodás. Értékelvű, kiforrott világnézettel rendelkező menedzsereket keresnek a vállalatok. – írja Héjj Tibor (2006) a Proactive Management Consulting (a továbbiakban PMC) ügyvezető tulajdonosa egyik munkájában. A menedzserek kiválasztásakor a hangsúly egyre inkább a személyiségen van. A személyiség és vele együtt a vezetés pedig három szintű lehet.

1). A fizikai (anyagi, pénzügyi) szintű vezetés, mely egocentrikus gondolkodású.

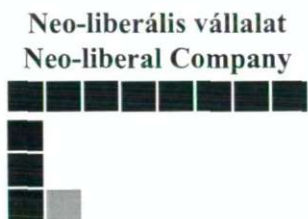
Kizárólag önös érdekei vezérlik cselekedeteit.

- 2). Az intellektuális vezetés szintje, melyben a közösségi gondolkodás az együttműködés szintjén megjelenik, de azt is alapvetően az egyéni érdek vezérli.
- 3). A vezetés lelki szintje. A közösség-centrikus gondolkodás belső indítatásból fakad. Az emberek egymást szolgálják közös céljaik érdekében. (Héjj 2006)

S talán a CSR jelentések tematikájában sem véletlenül kap helyet a gazdasági és környezeti tényezők mellett a „social” vagyis a társadalmi jellemző, mely az emberi erőforrással, a munkavállalók érdekeivel, az emberi jogok kérdéseivel egyaránt foglalkozik. S, hogy a vállalatok jó CSR gyakorlatukat erősítsék, egyre többen biztosítják dolgozóik számára az inspiráló, egészséges és emberközpontú munkakörnyezetet, családbarát programokat szerveznek, segítik a megváltozott munkaképességűeket, s biztosítják a női esélyegyenlőséget. A társadalmi felelősségvállalás kérdése széles és sokoldalú látásmódot, sőt holisztikus látásmódot igényel. A cél valamennyi érintett, valamennyi szinten történő igényének a kielégítése, így a PMC filozófiája egy holisztikus stakeholder értékmátrix, melyhez egy ideális személyiséggel rendelkező vezetőre van szükség.

**1. ábra: Holisztikus stakeholder értékmátrix**  
**Figure 1: Holistic Stakeholder Value Matrix**

<div> <div>érintettek</div> <div>szintek</div> </div>	Tulajdonos	Dolgozók	Vevők	Szállítók	Társadalom	Jövőgenerációk	Rászorultok
Lelki							
Intellektuális							
Anyagi/ Fizikai							



*Forrás:* [http://www.stthomas.edu/cathstudies/cst/conferences/thegoodcompany/Finalpapers/Hejj\\_Final\\_Paper.pdf](http://www.stthomas.edu/cathstudies/cst/conferences/thegoodcompany/Finalpapers/Hejj_Final_Paper.pdf)



Maga a társadalom és vele együtt a szervezeti kultúra is átalakulóban van. A vállalat stratégiája, a menedzser attitűdje befolyásolja a társadalmat és a környezetet egyaránt. A felelős módon gondolkodó vállalati vezetés célja éppen ezért a felelős céggé válás, mely megfelelő menedzsment segítségével érhető el. A szervezeti viselkedés modelljének ugyanis szerves részét képezi az egyéni szint, s ezen belül az egyén, vagyis a vezető értékei és attitűdjei. (Robbins és Judge 2008) A menedzser tehát, mint ember, mint személy kerül a kutatás középpontjába, s mint egyén befolyásolja környezetét munkaidőben és azon túl is. A felelős vállalatok tevékenységükkel, vállalati filozófiájukkal egyben versenyelőnyre tehetnek szert, mivel a felelős cégek ársíja mára jelentős mértékben felértékelődött. Az érintettek részéről egyébként is társadalmi elvárás, hogy a nagy hatalommal és befolyással, megbecsültséggel bíró vállalatok a társadalomban elfoglalt helyükhöz méltóan felelősségteljes vállalati gyakorlatot folytassanak, hogy azzal valamennyi stakeholder megelégedésére szolgáljanak. Hiszen a legtöbb vállalat megfelelő anyagi és szellemi forrás birtokában van ahhoz, hogy felelős vállalati tevékenységet folytasson, de ehhez egy megfelelő menedzserre van szükség.

**1. táblázat: A menedzsment attitűddel összefüggő kutatási eredményei**  
**Table 1: Summary of management attitude according to the researchers**

Kutató	Kutatási terület	A kutatás eredményei
Department of Trade and Industry 2002	KKV-k CSR attitűd szempontú csoportosítása	Hat kategória került kialakításra a társadalmi célú vállalatok, az erősen profitorientált vállalatok, egyéni vállalatok, csináld magad hívei, okos pragmatisták és felvilágosult pragmatisták.
Perrini 2006	CSR magatartás térkép	Az olasz KKV-k CSR magatartásukat tekintve öt csoportba sorolhatók. A kohezív vállalatok, a multitanúsított, a tudatos, a mobilizálható, és a szkeptikus vállalatok.
Vives 2006	Tulajdonos-menedzser szerep hatása a vállalati működésre.	Tulajdonos-menedzser értékrendje, jelleme, attitűdje, képzettsége és háttere hatással van a vállalati kultúrára.
Csigéné 2008	A CSR attitűd és gyakorlat meghatározóinak vizsgálata. Vizsgálat vállalatméret alapján is történt.	A vállalatvezetők elkötelezettsége erősíti a vállalati társadalmi felelősségvállalást. A vizsgálat során vállalatméret alapján négy csoportot sikerült beazonosítani: a szkeptikus kicsik, a szkeptikus hárítók, az erejükhez mérten teljesítők és a lelkes profik csoportját.
Málovics – Imreh Szakálné 2008	Tulajdonos vezető kiemelt szerepe a vállalati társadalmi felelősségvállalásban.	Amennyiben a vállalat vezetője egyben a cég tulajdonosa is, akkor a vállalat társadalmi felelősségvállalására a következő jellemzők mondhatók el: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciálisan kifejezetten a környezeti és társadalmi célok követése, prioritása jellemző.</li> <li>• Az etikus cselekvést a vállalatra ható tényezők széles köre határozza meg.</li> </ul>
Málovics 2009	A fenntartható vállalati működést befolyásoló tényezőket vizsgálta. Ezek a tényezők: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. a tulajdonosi szerkezet</li> <li>2. az ügyvezető helyi kötődése</li> <li>stb...</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A kisebb vállalkozások tulajdonosai elkötelezettebbek az alkalmazottak jóléte iránt. Ezzel ellentétben azonban a tulajdonosi részesedés és a kis vállalati méret a sport-, kulturális és vallási szervezetek támogatása, s a szponzorációs tevékenység ellen hat.</li> <li>2. Amennyiben a vállalat vezetője és a vállalkozás székhelye egybeesik, akkor a vezető adott településen töltött éveinek száma pozitívan hat a helyi környezet megóvására és a helyi normáknak, való megfelelésre.</li> </ol>

## 2. Anyag és módszer

A kutatás során nem véletlen mintavételre került sor, ezen belül is az úgynevezett hólabda mintavételi eljárás került alkalmazásra. Ennek a módszernek az előnye, hogy alacsony költséggel viszonylag nagyszámú minta érhető el. (Malhotra 2008) A kutatás ebből adódóan nem reprezentatív, de érdekes és további kutatások szempontjából alapvető eredményeket tartalmaz. Ezzel a módszerrel összesen 164 kérdőívet sikerült kitöltve visszakapni, melyből 96 darab közép és nagyvállalatok által kitöltött kérdőív bizonyult értékelhetőnek. A kutatás Magyarországon működő vállalatok körében zajlott, 2010 őszén. Az adatfeldolgozás SPSS 17.0 program felhasználásával történt. A vizsgálatok megkezdése és a hipotézisek ellenőrzése előtt valamennyi metrikus változó normalitásvizsgálata megtörtént.

## 3. Kutatási célok és hipotézisek

A kutatás alapvető célja, a menedzsment társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos attitűdjének feltárása és a menedzsment CSR iránti elkötelezettségének tanulmányozása. Az alábbiakban a kutatás céljait és hipotéziseit az 2. számú táblázat ismerteti.

2. táblázat: A kutatási célok és hipotézisek  
Table 2: Contrasting the aims and the hypothesis

A kutatás céljai	A kutatás hipotézisei
<b>C1:</b> A kutatás arra keresi a választ, hogy a menedzserek attitűdjében kimutatható különbség van-e vállalatméret, a tulajdonviszony (magyar és a nemzetközi tulajdonban levő vállalat), jogi forma, iparág, illetve régió tekintetében.	<b>H1:</b> Valamennyi hipotézis alapfeltevése, hogy a vizsgált aspektusok alapján <ul style="list-style-type: none"> <li>vállalatméret</li> <li>tulajdonviszony</li> <li>jogi forma</li> <li>iparág</li> <li>régió alapján</li> </ul> egyértelmű különbség mutatható ki a vállalatvezetők CSR attitűdjében.
	<b>H1a:</b> A nagyvállalatok vezetői a társadalmi felelősségvállalás területén sokkal elkötelezettebbek, mint a középvállalkozások vezetői és ez attitűdjükben is megmutatkozik.
	<b>H1b:</b> A nemzetközi tulajdonban levő vállalatok vezetőinek attitűdje CSR szempontúbb, szemben a hazai vállalatvezetők attitűdjével.
	<b>H1c:</b> A részvénytársaságok menedzsereinek a társadalmi felelősségvállaláshoz kötődő attitűdje pozitívabb, mint az egyéb jogi formával rendelkező vállalatok vezetőinek CSR attitűdje.
	<b>H1d:</b> A termelő vállalatok vezetőinek társadalmi felelősségvállalás iránti attitűdje pozitívabb, mint a szolgáltatás vagy a kereskedelem területén tevékenykedő menedzsereké.
	<b>H1e:</b> A Nyugat - dunántúli régióban található vállalatok menedzsereinek CSR attitűdje pozitívabb, mint más régióban található vállalatok vezetőié.



<b>C2:</b> A kutatás további célja a vállalatvezetők feltételes és valós viselkedésének tanulmányozása, vagyis a menedzser attitűd és a vállalati CSR gyakorlat közötti összefüggés vizsgálata.		<b>H2:</b> A menedzser attitűd és a vállalati társadalmi felelősségvállalás gyakorlati megvalósítása között pozitív korreláció mutatható ki.
<b>C3:</b> A kutatás választ keres arra, hogy melyek azok az akadályozó tényezők, melyek a pozitív menedzsment attitűd ellenére korlátozzák a jó CSR gyakorlat kibontakozását az egyes vállalatoknál.		<b>H3:</b> A középvállalkozások és nagyvállalatok esetében a vállalati jó CSR gyakorlat kialakulását a jogi tényezők korlátozzák.

*Forrás: saját szerkesztés*

## 4. A kutatás eredményeinek értékelése

### 4.1. A vállalatok adatai, jellemzői

A tanulmány a válaszadó vállalatokat vállalatméret, tulajdonosi és jogi forma, iparág valamint országon belüli elhelyezkedés – régiók alapján vizsgálta. Így a minta összetételét tekintve a kutatás során megkérdezett 96 vállalat 71%-a középvállalat, 29%-a nagyvállalat volt. A vállalatméret kategóriái a foglalkoztatotti létszám alapján kerültek kialakításra, ahol a középvállalatok 50-499 személyt, míg a nagyvállalatok 500 fölötti alkalmazottat foglalkoztatnak. A mintához tartozó vállalatok több mint fele, 71% (68 vállalat) kizárólag hazai tulajdonban, 29 %-a (28 vállalat) pedig nemzetközi tulajdonban levő cég. A minta összetétele jogi forma szerint a következőképpen alakult; 61%-a Kft, 29%-a Rt, 4%-a Bt, a 2%-a Kkt, ugyancsak 2%-a egyéni vállalkozó és mindössze 1-1%-a egyesülés és közös vállalkozás. Iparág szerint három csoportot – a szolgáltatás, a kereskedelem és a termelés – területén tevékenykedő vállalatokat különített el a vizsgálat. A kutatás a mintában szereplő vállalatokat három nagy régióra osztotta. Budapest és Pest megye, Észak-Magyarország illetve Nyugat-Dunántúl területén telephellyel rendelkező vállalatok csoportjára. Ezen vizsgálati résznél, két alföldi vállalat a teljes mintából (96 vállalat) törlésre került, mivel a két cég nem képez reprezentatív csoportot.

*C1: A kutatás arra keresi a választ, hogy a menedzserek attitűdjében kimutatható különbség van-e vállalatméret, a tulajdonviszony (magyar és a nemzetközi tulajdonban levő vállalat), jogi forma, iparág, illetve régió tekintetében.*

#### 4.2. A menedzsment attitűdjé vállalatméret alapján

A menedzsment attitűdjének vizsgálatánál a kérdőív összeállításakor tételes értékelőskála technika alkalmazása történt. A válaszadók 10 itemből álló kérdés-soron keresztül, 5 fokú Likert-skálán minősíthették a vállalati társadalmi felelősségvállalásról alkotott véleményüket, ahol minden válaszadó 0-tól 50 pontig mérő skálán szerezhettek pontokat. A mérés megbízhatóságát igazoló reliabilitás Crombach's Alpha értéke 0,598 volt. Az eredményes pontszámot elérő 96 vállalat menedzsere közül 28 vezető dolgozik nagyvállalatnál, 68 fő pedig középvállalkozás menedzsere. A nagy létszámú különbségek ellenére mégis a nagyvállalatok vezetői szereztek magasabb összpontszámot, melynek átlaga 35,94 pont, szemben a középvállalkozás menedzserei által elért 33,57 átlagos összpontszámmal. A különbség a független mintás T-próba alapján szignifikáns ( $p=0,027$ ). Tehát a vizsgált vállalatok körében jelentős különbség van vállalatméret alapján a menedzserek attitűdjét illetően. A H1a hipotézis megerősítést nyert, mert a nagyvállalatok vezetőinek attitűdje – saját bevallásuk alapján - sokkal CSR központúbb, azaz elkötelezettebbek a környezetvédelem és a társadalmi felelősségvállalás iránt, mint a középvállalkozások vezetői.

#### 4.3. A hazai és nemzetközi menedzsment attitűdjének összehasonlítása

A tanulmány a továbbiakban a menedzserek kulturális alapon kimutatható attitűdjét vizsgálta, mely a következő eredményeket hozta. A nemzetközi tulajdonban levő vállalatok menedzsereinek átlagos attitűd értéke különbséget mutat, ám a különbség csak tendenciaszinten igazolható, mert a szignifikancia szint a független mintás T-próba alapján ( $p=0,101$ ). S habár, a kutatás nem igazolja teljes bizonyossággal (95%-os valószínűséggel ( $p<0,05$ )) a hipotézist, mégis indokolt lenne egy további vizsgálat lefolytatása, mivel a nemzetközi tulajdonban levő cégek vezetői szemmel láthatóan magasabb átlagos összpontszámot (35,19 pont) értek el az attitűdöket mérő 50 pontos skálán, mint a kizárólag, magyar tulajdonban levő vállalatok menedzserei (33,88 pont). Ráadásul nemzetközi kutatások és egy korábbi nagyobb mintás saját kutatás már egyértelműen igazolta azt, hogy a nemzetközi vállalatvezetés társadalmilag érettebb módon és környezettudatosabban gondolkodik, mint a hazai tulajdonban levő vállalatok vezetői. Így vélhetően a hiba és a H1b hipotézis cáfolása mintavételi hibából ered.

#### 4.4. A menedzsment attitűdje a vállalatok jogi formája alapján

A kutatás eredménye a One-Way ANOVA vizsgálata alapján egyértelműen azt igazolta, hogy a vállalatok jogi formája és a menedzserek CSR attitűdje között semmiféle összefüggés nem mutatható ki. A menedzserek attitűdjének átlagos összpontszáma a közös vállalatok esetében 39,50 pont, a Bt-k esetén 36,95, az egyéni vállalkozóknál 35,00, az Rt-knél 34,95, az egyesületeknél 34,50, a Kft-k



esetében 33,65, míg a közkereseti társaságoknál 33,50 pont volt. A különbség a független mintás ANOVA alapján nem szignifikáns ( $p=0,721$ ), vagyis a vizsgálat semmiféle összefüggést nem igazolt a menedzserek CSR attitűdje és a vállalatok jogi formája között, így a vizsgálat egyértelműen cáfolta a H1c hipotézist.

#### **4.5. A menedzsment attitűdje iparág szerint**

Iparág szerint a kutatás három nagy csoportot vizsgált a szolgáltatás (a teljes minta 25%), a kereskedelem (a teljes minta 42%) és a termelés (a teljes minta 33%) területén tevékenykedő vállalatokat. A termelő tevékenység területén nagyon gyakori, hogy a beszállítóktól különböző társadalmi és környezeti tanúsítványok meglétét elvárásnak tekintik a vállalatok, így ebből kiindulva a hipotézis (H1d) feltételezése szerint a környezetirányítási rendszerben (KIR) tevékenykedő menedzserek attitűdje pozitívabb a többi iparág területén vállalatvezetőként dolgozó menedzserekétől. Habár a termelő vállalatok menedzsereinek attitűd összpontszáma, mely 34,25 pont, magasabb a szolgáltatás területén tevékenykedő vezetők attitűd összpontszámától (34,14 pont), - a H1d hipotézist mégis egyértelműen cáfolta a kutatás, mert a különbség a One Way ANOVA alapján nem szignifikáns ( $p=0,987$ ). Azaz a vizsgálat eredményei alapján az iparág és a menedzserek attitűdje között semmiféle összefüggés nem mutatható ki.

#### **4.6. A menedzsment attitűdje régió szerint**

A vállalatok regionális vizsgálatánál a korábban említettek miatt mindössze 94 vállalatot vizsgált a kutatás. A Budapest és Pest megye régióban a menedzserek átlagos attitűdjének összpontszáma 33,02, az Észak-magyarországi régió vállalatvezetőinek 34,09 pont, a dunántúli vállalatok vezetőinek attitűd összpontszáma pedig 35,94 pont volt. A különbség szignifikáns ( $p=0,050$ ) a One - Way ANOVA alapján, tehát a H1e hipotézis a vizsgálat eredményei alapján megerősítést nyert.

#### **4.7. A hipotézis ellenőrzés összefoglalása**

A kutatás alapvető tézise és vizsgálati iránya volt a vállalatméret, tulajdonviszony, jogi forma, iparág és régió alapján kimutatható különbségek vizsgálata a vállalatvezetők CSR attitűdjében. Ennek eredményeit a következő (3. táblázat) ismerteti.

**3. táblázat: A menedzsment CSR attitűd és a vizsgált vállalati tényezők összefüggéseinek összegzése**

**Table 3.: Summary of the management CSR attitudes and examined corporate factors**

Az összefüggések vizsgálatának alapja	A mintából képzett csoportok	A menedzsment attitűdjének átlagos összpontszáma az összehasonlítás alapjának kritériumai szerint	Szignifikancia-szint	A hipotézis ellenőrzése
Vállalatméret szerinti megoszlás	középvállalat (50-499 fő foglalkoztatott)	33,57 pont	p=0,027	✓H1a p<0,05
	nagyvállalat (500 fő fölötti foglalkoztatott)	35,94 pont		
Tulajdonosi viszony szerinti megoszlás	kizárólagosan hazai tulajdonban vállalat	33,88 pont	p=0,101	H1c további kutatás részét képezi
	nemzetközi tulajdonban levő (német, osztrák, olasz, francia, amerikai, ...) vállalat	35,19 pont		
A vállalat jogi formája szerinti megoszlás	részvénytársaság	34,95 pont	p=0,721	Ø H1b p>0,05
	korlátolt felelősségű társaság	33,65 pont		
	betéti társaság	36,95 pont		
	közkereseti társaság	35,00 pont		
	egyéni vállalkozó	33,50 pont		
	egyesülés	39,50 pont		
	közös vállalat	34,50 pont		
Iparág szerinti megoszlás	szolgáltatás	34,14 pont	p=0,987	Ø H1d p>0,05
	kereskedelem	34,34 pont		
	termelő vállalat	34,25 pont		
Régió szerinti megoszlás	Budapest és Pest megye	33,02 pont	p=0,050	✓H1e p<=0,05
	Észak-Magyarország	34,09 pont		
	Dunántúl	35,94 pont		

*Forrás: saját kutatás*

*C2: A kutatás további célja a vállalatvezetők feltételes és valós viselkedésének, vagyis a menedzser attitűd és a vállalati CSR gyakorlat közötti összefüggés vizsgálata.*



#### **4.8. A menedzsment attitűdje és a CSR gyakorlat közötti összefüggés vizsgálata**

Jóllehet sok vezető pozitív attitűddel rendelkezik és elkötelezettnek vallja magát a társadalmi felelősségvállalás és környezettudatosság tekintetében, a vállalati gyakorlatban előfordulhat, hogy ez mégsem realizálódik. A feltételes és a megvalósult viselkedés nem feltétlenül vannak kapcsolatban egymással. A kutatás a továbbiakban ennek összefüggéseit tanulmányozta. A vizsgálathoz tételes értékelőskála technika alkalmazása történt (5 fokú Likert-skálán, 15 itemből álló kérdéssor segítségével). A megbízhatóság és a belső konzisztencia a környezeti vállalati működését mérő skála esetén 0,726 Crombach's Alpha értéket, míg a társadalmi felelősség vállalati működését mérő skála tekintetében 0,842 Crombach's Alpha értéket mutatott, mely mindkét esetben magas belső konzisztenciára utal.

A vizsgálat megállapította, hogy a menedzsment attitűdje és a vállalatok CSR gyakorlata között szignifikáns, gyenge - közepes pozitív korreláció ( $r=0,317$ ;  $p=0,002$ ) mutatható ki a Spearman féle korreláció alapján, így a H2 hipotézis megerősítést nyert. Az attitűdök tehát meghatározó, ám nem egyedülálló kritériumai a vállalati CSR gyakorlat megvalósulásának. Éppen ezért a kutatás néhány ismerv vizsgálatával megpróbálta feltárni a vállalatok CSR működését akadályozó tényezőket is.

*C3: A kutatás választ keres arra, hogy melyek azok az akadályozó tényezők, melyek a pozitív menedzsment attitűd ellenére korlátozzák a jó CSR gyakorlat kibontakozását az egyes vállalatoknál.*

#### **4.9. A vállalati CSR gyakorlatot akadályozó tényezők vizsgálata**

A kutatás a vállalati CSR gyakorlat korlátozó tényezőit 18 meghatározásból álló kérdéssor segítségével, három tényezőcsoport (anyagi korlát, jogi korlát, mentalitás korlát) felállításával tanulmányozta. A vizsgálat a három csoport összehasonlítása esetén a Friedman-teszt (összefüggő mintás ANOVA nem paraméteres megfelelője) segítségével a következő eredményeket hozta. Az anyagi korlátozó tényezők átlaga magasabb, mint a jogi vagy a mentalitás korlátozó tényezők, így a H3 hipotézis feltevését a kutatás cáfolta. Vagyis a megkérdezettek többsége az anyagi korlátozó tényezőt jelöli a CSR működés elsődleges akadályozó tényezőjeként. A különbség szignifikáns ( $p < 0,05$ ).

### **5. Következtetések, javaslatok**

Bár a menedzsment attitűd láthatóan nem az egyetlen felelős magatartást befolyásoló tényező, de a kutatás eredményei alapján vélhetően meghatározó eleme a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának. A vizsgálat szempontjából a szervezeti viselkedési modellből, az egyéni szint vizsgálati aspektusai közül az életrajzi jellemzőkhöz köthető tulajdonságok emelhetők ki, mint az attitűdöt leginkább meghatározó jellemzők. Ezek közül is elsősorban a származás és a társadalmi

hovatartozás a legmeghatározóbb attitűdalakító tényező. Meghatározó ugyanis, hogy a döntéshozó menedzser milyen kultúrában szocializálódott. Az egyén saját kulturális szokásait delegálja a vállalati kultúrába is, így az a regionális szokásokkal együtt jelentős hatással van a menedzser attitűdjére. Az adott kultúrkörnyezetben felvett, vagy tanult attitűdök determinálják a menedzser döntéseit. A nemzeti hovatartozás, s vele együtt a vállalati, munkahelyi hovatartozás – vállalatméret – szintén nagy hatást gyakorol a munkára a szervezeti magatartásra és a feladatmegoldásra is.

Ellenben a személyes jellemzőkhöz nem köthető vállalati tulajdonságok, mint például milyen jogi vagy iparági körülmények között működik a cég a menedzser attitűdjét nem befolyásolja. Így a vezetők kiválasztásában is meghatározó tényező lehet az, hogy milyen egyéni jellemzőkkel rendelkeznek, ha hosszú távon fenntartható és felelős vállalatvezetést szeretnénk kialakítani.

S mivel az attitűdök a leginkább a személyiség kialakulásának korai szakban alakíthatók, így fontos, hogy viszonylag hamar, már az oktatás során, a gazdasági és menedzsment képzések tematikájába beépítésre kerüljenek a felelős vállalatirányítás kérdéseit és a társadalmi felelősségvállalás lehetséges eszközei. Később az attitűdök már csak nehezen változtathatók.

A menedzserek, vezetők kiválasztásakor vizsgálni kellene az egyén társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos attitűdjét.

## IRODALOMJEGYZÉK

- Csigéné Nagypál Noémi (2008): A vállalatok társadalmi felelősségvállalása és kapcsolódása a fenntarthatósághoz. PhD disszertáció tervezet, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Budapest.
- DTI/BITC/IOD/BCC/Accountability (2002). Engaging SMEs in Community & Society Issues
- Hejj Tibor (2006): What is the Holistic Stakeholder Value Matrix Derived From? Konferencia előadás. Pontifical University of St. Thomas (Angelicum) Róma 2006. október <http://www.stthomas.edu/cathstudies/cst/conferences/thegoodcompany/Finalpapers/Hejj%20Final%20Paper.pdf> letöltés dátuma: 2012. május 22.
- Malhotra, Naresh (2008): Marketingkutató Akadémia Kiadó Budapest p 800.
- Matolay Réka - Petheő Attila István – Pataki György (2007): Vállalatok társadalmi felelőssége és a kis- és középvállalatok, Nemzeti ILO Tanács, Budapest
- Málovics György – Imreh Sz. – Szakálné Kanó I. (2008): A kis- és középvállalkozások felelősségvállalásának értelmezése a társadalmi tőke elméletének tükrében. Konferenciakiadvány a vállalati felelősségvállalásról szóló konferencia előadásaiból –internetes konferenciakötet. pp. 112-137. <http://gtk.sze.hu/conferences/csr/letoltes/24/> letöltés dátuma: 2012. február 25.



- Málovics György (2009): A vállalati fenntarthatóság érintettközpontú vizsgálata Doktori értekezés. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Pécs p. 235.
- Perrini, Francesco (2006): SMEs and CSR Theory: Evidence and Implications from an Italian Perspective. *Journal of Business Ethics* (2006) 67. 305-316. o.
- Robbins, S.P.; Judge, T.A. (2007): *Organizational Behavior*. Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey 2007
- Vives A. (2006): Social and Environmental Responsibility in Small and Medium Enterprises in Latin America. *Journal of Corporate Citizenship*, Spring, 39-50 p.